

**Regina Lenart-Gansiniec** | [regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl](mailto:regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl)

Uniwersytet Jagielloński

## Normy relacyjne a kapitał relacyjny - wyzwanie dla organizacji publicznych

### Relational Norms Versus Relational Capital – a Challenge for Public Organizations

**Abstract:** Effective functioning of a public organization requires development and maintenance of relationships with the environment. They are established as a result of well-thought actions and an exchange of information, together with realization of mutual expectations. This is combined in so-called relational standards, which are agreed on by participants of a relationship for the time of cooperation. They include the manner of behavior presented by the parties, as well as development of cooperation, trust, establishment of relationships and farther – shaping the relational capital. Purpose of the paper is to determine the relationship and significance of relational standards for shaping of the relational capital in public organizations. The work presented below was created on the basis of a systematic literature review. It formed foundations for the search for an answer for the question: whether the relational standards support success in shaping the relational capital in a public organization, with special regard to the educational institutions.

**Key words:** education, relational norms, relational capital, public organizational, school

## Wstęp

Wskazuje się, że wyznacznikiem efektywnego funkcjonowania organizacji jest umiejętność budowania i utrzymywania relacji z otoczeniem [Gulati 1998, ss. 293–317]. Odpowiednio ukształtowane relacje mają wpływ na istnienie i poziom rozwoju organizacji [Edvinsson, Malone 2001, s. 39], sprzyjają osiągnięciu korzyści przez każdą

ze stron oraz generowaniu renty relacyjnej [Stańczyk-Hugiet 2011, ss. 6–8], przewagi konkurencyjnej, konkurencyjności, umożliwiają dostęp do drogocennych, uniikatowych zasobów [Ford, Gadde, Hakansson, Lundgren, Snehota, Turnbull, Wilson 1998, s. 56]. Współzależności i wzajemne oddziaływanie podmiotów powiązanych relacjami oraz relacje zewnętrzne, jakie zachodzą pomiędzy organizacją a podmiotami w jej otoczeniu, stają się podstawą kapitału relacyjnego. Jednakże relacje same w sobie nie mają żadnej wartości – konieczne są stosowne mechanizmy i regulacje, przy udziale których dochodzi do sfinalizowania transakcji rynkowych, dających korzyści zaangażowanym podmiotom. Co istotne, sam kapitał relacyjny jest tworzony na bazie współpracy, wspólnych norm i wartości oraz wykorzystywanych zasobów i potencjału zaangażowanych stron w perspektywie długofalowej. Powstaje w wyniku przemyślanych działań – jest uzależniony od strategicznych decyzji i zorganizowanego działania. Brak tych działań czy przedsięwzięć może skutkować osłabieniem i zanikiem relacji oraz spadkiem ich wartości [Madhok 2006, ss. 4–11]. Konieczna jest więc identyfikacja warunków, które wspomagają implementację procedury relacyjnej [Alvarez, Barney 2004, ss. 621–635].

W literaturze wskazuje się, że istotne w przypadku kształtowania kapitału relacyjnego stają się procesy wymiany informacji, realizacja obustronnych oczekiwań, elastyczność, oraz adaptacyjność. Kapitał relacyjny może wówczas być źródłem tworzenia wartości w wymiarze materialnym i niematerialnym [Ritter, Walter 2008, ss. 129–146]. W ramach tego pojawia się kwestia norm relacyjnych. Stanowią one standardy, zasady współpracy [Hughes, Perrons 2011, ss. 162–171] obydwu stron relacji. Idąc dalej, to sposoby zachowania stron, rozwijania współpracy, zaufania, budowania relacji, dalej kapitału relacyjnego [Heide, John 1992, ss. 32–44, Kaufmann, Dant 1992, ss. 171]. Stwierdzenie to nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do organizacji publicznych, których podstawowym celem jest zaspokajanie potrzeb publicznych oraz nawiązanie współpracy z klientami-obywatelami we wdrażaniu usług i produktów. W szczególności obowiązek ten obserwuje się w instytucjach szkolnictwa, które znajdują się pod presją zmiany i dostosowania się do wymagań oraz warunków otoczenia.

Celem opracowania jest określenie znaczenia norm relacyjnych dla kształtowania kapitału relacyjnego w organizacjach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji szkolnictwa. Artykuł został podzielony na trzy części. W pierwszej części przedstawiono istotę kapitału relacyjnego. Zaprezentowano tutaj wyniki systematycznego przeglądu literatury. W części drugiej ujęto istotę normy relacyjnej. Trzecia, ostatnia część prezentuje normy relacyjne w kontekście kształtowania kapitału relacyjnego w instytucjach szkolnictwa.

## Pojęcie i istota kapitału relacyjnego

Kapitał relacyjny jest pojęciem wielowymiarowym i złożonym [Dewhurst, Cegarra, Navarro 2004, ss. 322–331]. W literaturze można znaleźć wiele definicji kapitału relacyjnego. Wskazują one, że kapitał relacyjny powstaje na bazie zasobów relacyjnych, które są tworzone pomiędzy organizacją i interesariuszami zewnętrznymi [Kannan, Aulbur 2004, ss. 389]. Wynika on z ukształtowania właściwych stosunków z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami bliskiego otoczenia organizacji [Ritter, Walter 2008, ss. 129].

Zgodnie z założeniami artykułu przeprowadzono systematyczny przegląd literatury [Sekaran, Bougie 2010]. Jego metodyka obejmuje siedem etapów: (1) określenie celu badania, (2) wyłonienie i wybór podstawowej literatury, (3) selekcja publikacji, (4) opracowanie bazy danych publikacji, (5) analiza bibliometryczna, (6) analiza treści i (7) opracowanie raportu.

Określenie zbioru publikacji, które będą przedmiotem analizy i badań wymaga dokonania selekcji podstawowej bazy danych, słów kluczowych, inkluzji oraz eliminacji. Analizie poddano bazy pełnotekstowe EBSCO, Scopus, Proquest, Web of Science, Elsevier, Emerald. W rezultacie uzyskano ponad 20 000 publikacji. Zgodnie z metodyką systematycznego przeglądu literatury nałożono ograniczenia. Z obszaru zainteresowań wyłączono publikacje o tematyce medycznej, informatycznej, technicznej oraz te ujmujące kapitał relacyjny w kontekście makroekonomicznym. Nałożono także warunki ograniczające: obszar nauk społecznych, publikacje dostępne w pełnej wersji, publikacje recenzowane, publikacje w czasopismach naukowych. Po pierwszej selekcji, która uwzględniała pełnotekstowe bazy danych, w kolejnym etapie uwzględniono słowa kluczowe oraz abstrakty. W dalszej kolejności otrzymany zbiór publikacji został poddany „czyszczeniu bazy danych” [Czakon 2011, ss. 115–116]. Otrzymano bazę danych, która będzie przedmiotem dalszej analizy: o łącznej liczbie 45. Dobór przedmiotu badań został przeprowadzony dzięki zastosowaniu selekcji słów kluczowych, baz pełnotekstowych, publikacji recenzowanych oraz abstraktów (tabela 1).

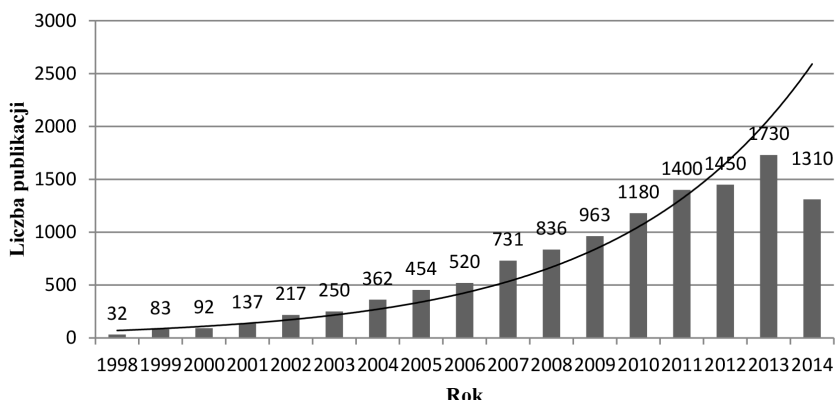
Tabela 1. Dobór przedmiotu badań

Searching criteria and constrains	EBSCO	ProQuest	Elsevier	Emerald	Web of Science	Scopus
Łączna liczba publikacji naukowych kapitał relacyjny	15 325	18 420	12 780	4724	876	18 173
kapitał relacyjny tytuł, abstrakt	150	2600	23	158	91	105
kapitał relacyjny słowo kluczowe	375	80	43	9	87	1041
Pełnotekstowe publikacje recenzowane	264	45	32	379	56	243
Razem*	230					
Po weryfikacji abstraktów, tytułów oraz obszaru badawczego	45					

\*Publikacje w bazach pełnotekstowych dublują się. Łącznie do „czyszczenia bazy danych” zakwalifikowano 230 publikacji. Na tym etapie do dalszej analizy włączono prace teoretyczne i empiryczne obejmujące kapitał relacyjny. Stan przeglądu na: listopad 2014. Opracowanie własne.

Zgromadzona baza literaturowa 45 publikacji została poddana pogłębionej analizie treści, służącej ocenie dotychczasowego dorobku naukowego z perspektywy jego jakości, adekwatności oraz kontekstu rozważań. Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury, w tym analiza treści pozwoliła na identyfikację luk poznawczych oraz wyznaczenie kierunków dalszych badań. Stwierdzono, że kapitał relacyjny jest relatywnie nowym obszarem zainteresowania w teorii zarządzania i teorii organizacji. Przeprowadzone wnioskowanie statystyczne na próbie 45 opracowań naukowych potwierdza, że zainteresowanie kapitałem relacyjnym rozpoczęło się w latach 90. ubiegłego wieku. Od tego czasu w sposób narastający przybywa publikacji naukowych na różnych polach badawczych eksplorujących kapitał relacyjny. Jednak dopiero od 2006 r. obserwuje się przyrost publikacji. Dostrzega się wówczas wzrost liczby publikacji na temat kapitału relacyjnego jako wiodącego obiektu badawczego. Trudno także zainteresowanie problematyką kapitału relacyjnego określić jako spektakularne. Z punktu widzenia badań naukowych tematyka kształtowania kapitału relacyjnego w kontekście norm relacyjnych cieszy się umiarkowanym, ale rosnącym zainteresowaniem wśród badaczy. Zgodnie z analizą przyrostu publikacji obserwuje się tendencję wzrostową (wykres 1).

**Wykres 1. Liczba publikacji poświęconych kapitałowi relacyjnemu w latach 1998-2014**



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie systematycznego przeglądu literatury.

Na podstawie analizy obecnie prezentowanych poglądów w literaturze przedmiotu można sformułować kilka najważniejszych ogólnych wniosków. Zdecydowana większość publikacji koncentruje się na poszukiwaniu zależności kapitału relacyjnego z osiąganiem przewagi konkurencyjnej, przetrwania czy sukcesu rynkowego organizacji. Większość przykładów prezentowanych w literaturze i wykorzystywanych do przedstawiania koncepcji kapitału relacyjnego jest zaczerpniętych ze specyficznych branż: instytucji finansowych (banki i ubezpieczenia), IT (głównie producenci oprogramowania) bądź konsultingowych, farmaceutycznych, czyli branż od lat powszechnie kojarzonych z występowaniem w nich wysokiego poziomu kapitału relacyjnego. Należy zauważyć, że żadnego z wcześniejszych badań empirycznych nie prowadzono w kontekście organizacji publicznych, w szczególności instytucji szkolnictwa. Badania naukowe w zakresie kapitału relacyjnego prowadzone są zazwyczaj z perspektywy zarządzania strategicznego, marketingu oraz uwarunkowań międzynarodowych.

Podsumowując, analiza dotychczasowych publikacji teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych wskazuje, że nie są one wolne od ograniczeń poznawczych oraz metodyczno-metodologicznych. Obserwuje się niedostateczną liczbę kompleksowych i holistycznych badań z zakresu kształtowania kapitału relacyjnego w instytucjach oświatowych.

## Istota norm relacyjnych

W ujęciu potocznym norma definiowana jest jako pewna reguła, nakaz, wskazówka, zasada postępowania [Kopaliński 1988, s. 295]. W kontekście zarządzania mianem norm relacyjnych określane jest odpowiednie zachowanie, charakter i czas trwania współpracy, wspólne oczekiwania i standardy w zakresie oferowanych produktów czy usług, nieformalne kontakty w ramach współdziałania [Hughes, Perrons 2011, s. 166]. To także sposób zachowania stron, które nawiązują interakcje pomiędzy sobą [Björn 2006, s. 95]. Definiowane są także jako seria częściowo pokrywających się i spójnych reguł postępowania [Heide, John 1992, s. 34]. Podkreśla się przy tym podmiotowy charakter norm relacyjnych, albowiem odnoszą się do reguł, przepisów, zakazów, wytycznych, wskazówek oraz zasad postępowania w zakresie wymiany i oczekiwań obydwu stron relacji. To także mechanizmy zarządzania i relacji biznesowych, nawiązywania współpracy, zaspokajania wspólnych potrzeb, wcześniej identyfikowania tych potrzeb oraz budowania relacji [Macneil 1981, s. 1018].

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wielość i mnogość obowiązujących zasad budowania relacji. Autorzy podkreślają, że rozwój i utrzymywanie długoterminowych relacji ma kluczowe znaczenie dla wyników działalności przedsiębiorstwa, a osiągnięcie sukcesu jest często uzależnione od jego zdolności do kreowania i utrzymania relacji. Podkreślają także, że relacje te powinny przebiegać według znanych i przyjętych przez strony zasad. A zatem normy stanowią swoisty zestaw, który określa zachowanie kształtujące trwale i cenne relacje [MacNeil 1980, s. 64].

Norma pierwsza: integralność. Dotyczy ona stosowania jednolitych standardów zachowania zmierzających do realizacji celów. Podczas wymiany czy współpracy każdy z partnerów może dążyć do realizacji własnych celów. Norma ta zakłada, szczególnie w sytuacjach nieoczekiwanych, że ma się do czynienia z osobami niedoświadczonymi. Od tych osób oczekuje się, że będą się zachowywać odpowiedni we wszystkich okolicznościach [Misztal 1996, s. 121].

Norma druga: wzajemność. Norma ta dotyczy dobrowolnej wymiany. Pozwala ona na stwierdzenie, że tylko dobrowolność przyczyni się do uzyskania korzyści z wymiany. Przyjmuje się, że każda ze stron będzie oczekiwała otrzymania czegoś w zamian od drugiej strony. Pojawia się tutaj kwestia wymiany społecznej oraz zobowiązań na przyszłość.

Norma trzecia: planowanie. Ustalenie zobowiązań do realizacji założeń w przyszłości stanowi podstawę budowania relacji. Tym samym, wszystkie uzgodnienia są zdefiniowane i każda ze stron zna oczekiwania drugiej.

Norma czwarta: potrzeba zgodności. W tym przypadku każda ze stron nie ma możliwości podejmowania działań, które w przyszłości mogą ograniczać działania drugiej strony. Ustala się, że w relacjach strony nie działają na szkodę swojego partnera. Zawierana jest swoistego rodzaju koalicja [Hakansson, Snehota 1995].

Norma piąta: solidarność. W normie tej każda ze stron nastawiona jest na współpracę, ale także na wspólne ponoszenia ryzyka czy konsekwencji w przypadku występowania problemów. Podstawą tej normy jest realizacja ogólnie przyjętych zachowań społecznych.

Norma szósta: elastyczność. Norma ta zakłada umiejętność przystosowania się do nowych warunków oraz pobudzania drugiej strony do rozwoju. Dotyczy ona otwartości na zmiany, rozwiązywania problemów czy konfliktów. Jak sugeruje Stinchcombe [1990, s. 207], istnieją trzy kategorie niepewności, które mogą być regulowane normą: (1) niepewność co do potrzeb klienta, (2) niepewność kosztów, (3) niepewność błędów wykonawcy. W szczególności podkreśla się znaczenie tej normy w przypadku umów długoterminowych, w których części dochodzi do renegocjacji [Deakin, Wilkinson 1998, s. 150].

Norma siódma: powściągliwość w stosowaniu władzy. Norma ta wskazuje, że każda wymiana pomiędzy stronami daje przewagę drugiej stronie, natomiast norma ogranicza wybory i decyzje pierwszej ze stron.

Norma ósma: harmonizacja społeczna. Obejmuje ona wdrożenie odpowiedniego systemu komunikacji, finansowanych regulacji oraz mechanizmu egzekwowania obietnic. Jest to swoistego rodzaju minimum konieczne do wystąpienia wymiany czy relacji. Stanowi punkt wyjścia w budowaniu stosunków umownych.

Norma dziewiąta: poprawność środków. Norma ta wskazuje na sposoby czy dopasowanie rozwiązania do osiągnięcia poszczególnych celów. Szczególnie istotne jest to podczas poszukiwania sposobów rozwiązywania konfliktów.

Norma dziesiąta: powiązanie norm – odnowa, samodzielność, zależność i oczekiwania. W ramach tej normy każda ustalona wcześniej zasada czy porozumienie, w przypadku zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności, może ulec zmianie. A zatem, organizacja przygotowana musi być na dokonywanie zmian w zawiązanej umowie.

Normy relacyjne przybierają formę pisemną i stanowią punkt odniesienia dla każdej ze stron. Ujęte są w niej wszystkie korzyści oraz zagrożenia wynikające z budowanej i nawiązanej relacji. W szczególności w tych standardach podkreśla się korzyści i obowiązki. Zasady te powinny być przejrzyste i w każdej sytuacji konfliktowej strony powinny się odnieść do ustalonych wcześniej zapisów. Oczywiście organizacja może korzystać ze wszystkich norm bądź z wybranych. Należy podkreślić, że normy te są wspólnie wypracowane. Żadna ze stron nie narzuca zasad obowiązujących podczas relacji.

## Normy relacyjne a kapitał relacyjny w organizacjach publicznych

Ta część artykułu traktuje o znaczeniu norm relacyjnych dla kształtowania kapitału relacyjnego w organizacjach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji szkolnictwa. Istotną kwestią dla rozważań niniejszego artykułu jest określenie specyfiki organizacji publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji szkolnictwa. W dużym uproszczeniu, misją instytucji szkolnictwa jest odpowiedzialne świadczenie usług oraz realizowanie interesu publicznego. Sferą ich działalności jest produkcja i dostarczanie dóbr publicznych. Organizacje te nie istnieją tylko, aby realizować prawo. Muszą także reagować na potrzeby społeczne oraz zaspokajać je na najwyższym poziomie.

Krótki mówiąc, organizacje publiczne muszą poradzić sobie z wymaganiami wszystkich zainteresowanych stron, niedoborem środków i zasobów niezbędnych do zaspokajania tych wymagań, i wreszcie z rosnącą konkurencją w zakresie świadczenia usług [Kozuch 2011, ss. 283–299]. Szczególnie jest to widoczne w instytucjach szkolnictwa [Lenart 2014, s. 103]. Przejawia się to w dwóch aspektach.

Po pierwsze, konieczność nawiązywania relacji. Znajduje to odzwierciedlenie w regulacjach prawnych pn.: „Wymagania państwa wobec szkół” [Dz. U. z 2002 r. Nr 51, poz. 458 z późn. zmianami], gdzie wymogiem koniecznym jest zachęcanie wszystkich zainteresowanych stron do budowania relacji. Zgodnie z nimi szkoła pozyskuje i wykorzystuje opinie zainteresowanych stron na temat swojej pracy, współpracuje z nimi na rzecz rozwoju ich dzieci oraz szkoły. Strony zainteresowane współdecydują w sprawach szkoły i uczestniczą w podejmowanych działaniach. Po drugie, relacje szkół z otoczeniem nie przebiegają według określonych zasad, są raczej chaotyczne, sporadyczne i bez określonego celu. Często podejmują one jakieś decyzje dotyczące budowania relacji bez wiedzy i świadomości ich zasadności i sensu [Hernik, Solon-Lipiński, Stasiowski 2012, s. 9].

W literaturze można spotkać stwierdzenie, że w przypadku norm relacyjnych można mówić o pewnych zasadach postępowania, które pozwalają na osiągnięcie przez wszystkie strony wspólnie założonych celów. Pojawiają się oczekiwania odnośnie zachowania, które są podzielane przez grupę podejmującą decyzje. Normy relacyjne stanowią mechanizm regulujący długotrwałą i stałą relację. Wykorzystanie wspólnych reguł, norm i struktur sprawia, że podczas dobrowolnego współdziałania autonomiczni interesariusze chętniej i efektywniej angażują się w interaktywny proces. Dodatkowo przyczyniają się do także do samego przebiegu procesu wymiany oraz informowania.



Norma relacyjna jako czynnik sprzyjający efektywnej wymianie informacji [Paulin, Ferguson 2010, s. 375]. Instytucje szkolnictwa są zobligowane do wymiany informacji z interesariuszami. Wymiana informacji umożliwia rodzicom, dzieciom i szkole budowanie partnerskiej współpracy. Idąc dalej, skuteczna komunikacja jest podstawą nawiązywania relacji, budowania związków i relacjami oraz opracowywania strategii współpracy pomiędzy elementami otoczenia. A zatem regulacja tych kwestii przyczynia się do budowania kapitału relacyjnego.

Norma relacyjna, jako czynnik ułatwiający redukcję działań niepożądanych, to czynnik budowania atmosfery, zrozumienia, oczekiwań, co zwiększa proces wymiany pomiędzy uczestnikami relacji. Wyznacza ona dopuszczalne granice zachowań, tym samym stanowi zabezpieczenie przed szkodliwymi działaniami. W instytucjach szkolnictwa ważna jest kwestia zaufania oraz wiarygodności. Dzięki czemu łatwiej nawiązywana jest współpraca i dokonywanie uzgodnień w różnorodnych kwestiach. Obserwowane jest to w przypadku poszukiwania przez szkoły partnerów do długofalowej współpracy [Lenart 2015]. Co więcej, kapitał relacyjny, w szczególności wewnętrzny, to zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy, a kreujące atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji.

Norma relacyjna ustanawia standardy postępowania [Heide 1994]. Stoi na straży wymiaru etycznego relacji, buduje reputację, solidarność, integralność, wzajemność oraz wiarygodność każdej ze stron. Relacje czy też sieci relacji mogą stanowić źródło nieetycznych zachowań. Pojawić się może kwestia wyścigu szczurów, efektu gapowicza czy oportunistu. Ważne jest w przypadku dostępu do źródeł wiedzy czy wspólnych projektów. Przykładowo, szkoły na co dzień ze sobą konkurujące, razem realizują projekty edukacyjne. Może pojawić się ryzyko braku lojalności lub nadmiernej kontroli. Podstawą kapitału relacyjnego jest zaufanie.

Norma relacyjna to czynnik redukujący niepewność. Dzięki zaufaniu, adaptacji oraz zaangażowaniu zmniejsza się niepewność, co sprzyja tworzeniu się kapitału relacyjnego. Przyczyniają się także do wzmocnienia relacji. Dodatkowo, ustalone i zaakcentowane przez każdą ze stron normy relacyjne zmniejszą potrzebę stałego monitorowania i kontrolowania każdej relacji. W przypadku instytucji szkolnictwa, w szczególności kwestie monitorowania i kontroli są istotne. Od szkół wymaga się przejrzystości i otwartości.

Podsumowując, kapitał relacyjny instytucji szkolnictwa stanowi wynik relacji nawiązywanych przez organizację. Tym samym, zgodnie z założeniami teorii interesariuszy ważne jest określenie charakteru relacji oraz dbanie o poziom satysfakcji z każdej nawiązywanej współpracy. Uznaje się, że druga strona nie będzie wtedy działała na szkodę swojego partnera. A to gwarantują normy relacyjne.

## Zakończenie

Przedstawione w artykule rozważania, chociaż podparte jedynie przeglądem literatury, zdają się potwierdzać znaczenie norm relacyjnych dla kształtowania kapitału relacyjnego. Nabiera to znaczenia w przypadku instytucji szkolnictwa. Organizacje te realizują swoje usługi z misją społeczną, przy konieczności współpracy i budowania relacji. Budowanie relacji w znacznej mierze stanowi wymóg ustawodawczy, ale także impuls do rozwoju i budowania konkurencyjności. Normy relacyjne zastępują mechanizmy legislacyjne, kontrolne oraz stanowią niejako substytut kontraktów, co sprzyja osiąganiu celów w sferze współdziałania. Wpływają one na prowadzenie wspólnych interesów, rozwijanie współpracy, zaspokajanie potrzeb interesariuszy oraz bezpośrednie relacje interpersonalne [Björn 2006, s. 95]. Powstaje jednak pytanie o to, które z norm relacyjnych powinny stanowić priorytet dla instytucji szkolnictwa. Tym samym zasadne wydaje się kontynuowanie badań nad identyfikacją norm relacyjnych w tych placówkach. Nadal kwestia znaczenia norm relacyjnych w kierunku kształtowania kapitału relacyjnego jest obszarem niezagospodarowanym badawczo.

## Bibliografia

Alvarez S., Barney J. (2004), *Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm*, „Journal of Business Venturing”, nr 19 (5).

Björn S.I. (2006), *Norm-based relational behaviours: Is there an underlying dimensional structure?*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 21, no. 2.

Czakon W. (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Deakin S., Wilkinson F. (1998), *Contract law and the economics of interorganizational trust* [w:] Lane Ch., Bachmann R. (red.), *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*, Oxford University Press, Oxford.

Dewhurst W.F., Navarro J.G.C. (2004), *External communities of practice and relational capital*, „The Learning Organization”, vol. 11, issue 4/5.

Edvinsson L., Malone M.S. (2010), *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa.

Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (red.) (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester, U.K.

Gulati R. (1998), *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 19.

Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

Heide J.B., John G. (1992), *Do Norms Matter in Marketing Relationships?*, „Journal of Marketing”, vol. 56, no. 2.

Hernik K., Solon-Lipiński M., Stasiowski J. (2012), *Współpraca szkół z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badania otoczenia instytucjonalnego przedszkole, szkół podstawowych i gimnazjów*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

Hughes M., Perrons R. (2011), *Shaping and Re-shaping Social Capital in Buyer-Supplier Relationships*, „Journal of Business Research”, nr 64 (2).

Kannan G., Aulbur W.G. (2004), *Intellectual capital. Measurement effectiveness*, „Journal of Intellectual Capital”, nr 5 (3).

Kaufman P.J., Dant R.P. (1992), *The Dimensions of Commercial Exchange*, „Marketing Letters”, nr 3, 2.

Kopaliński W. (1988), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Kožuch B. (2011), *Innovative management in public administration [w:] Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, University of Granada, Granada.

Lenart R. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Lenart R. (2015), *Skuteczna współpraca z otoczeniem*, „Dyrektor Szkoły”, nr 10.

Macneil I.R. (1981), *Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a "Rich" Classificatory Apparatus*, „Northwestern University Law Review”, nr 75 (6).

Madhok A. (2006), *How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationship*, „Journal of International Business studies”, vol. 37.

Misztal B. (1996), *Trust*, Polity Press, Cambridge.

Paulin M., Ferguson R.J. (2010), *Relational Norms in Interfirm Exchanges: From Transactional Cost Economics to the Service-Dominant Logic*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, nr 17 (4).

Ritter T., Walter A. (2008), *Functions, trust, and value in business relationships [w:] G.A. Woodside, F. Golfetto, M. Gibbert (red.), Creating and managing superior customer value*, „Advances in Business Marketing and Purchasing”, vol. 14.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 lutego 2002 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. z 2002 r. Nr 51, poz. 458 z późn. zmianami).

Sekaran U., Bougie R. (2010), *Research methods for business, A Skill Building Approach, 5th Edition*, Wiley, The Netherlands.

Stańczyk-Hugiet E. (2011), *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.

Stinchcombe A.L. (1990), *Information and Organizations*, University of California Press, Berkeley, CA.